

# Постановка вопросов и эффект «дожима»

## при переговорах с маркетинговым партнером

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

**М**ногие традиции и ритуалы, соблюдаемые при общении с маркетинговым партнером (покупателем, поставщиком, посредником), решают сразу две задачи: соблюдение положенных правил гостеприимства и сбор маркетинговой информации. Гостеприимство демонстрирует вежливость по отношению к потенциальным партнерам, но оно же помогает получить необходимые данные о деловых и человеческих качествах конкретных лиц, о рыночной силе и деловой активности их предприятий. Заслуживают ли эти люди и фирмы затрачиваемых на них сил и можно ли будет заниматься бизнесом с ними – это очень полезные сведения.

Предельное внимание к партнерам даже в моменты вне формального ведения переговоров, когда они могут предстать в ином виде, и умение держать паузу вознаграждает «крабов» эксклюзивной информацией, которая будет использоваться при торгах.

### ПОВОДЫ ДЛЯ СПИ-ВОПРОСОВ

Многие продавцы придают большое значение победам на первых стадиях переговоров. Редкий покупатель относится серьезно к дебютным ходам, ожидая основных столкновений в финале. Это отличает, например, тактику «носорога» от довольно схожей (на первый взгляд) тактики «краба», при которой оптовый или розничный торговец сохраняет «мер-

твую хватку» на всем протяжении переговорного процесса. И даже в свободное от непосредственных торгов время...

Но если «носорог» благодаря дебютным победам очень быстро проводит завершающие стадии торгов и обеспечивает оперативное заключение сделки, то у «краба» это более длительный процесс, поскольку он рассчитывает на долгосрочное сотрудничество. Ему нужна обширная маркетинговая информация о покупателях; он нацелен на то, чтобы превратить их в постоянных клиентов.

Если «носорог» работает непосредственно в комнате переговоров, то «краб» сохраняет «мертвую хватку» и в кулуарах, на экскурсиях, в кофейных паузах, на банкетах и прочих непротокольных мероприятиях. Более того – при неформальном общении он легко высказывается напрямую и того же требует от потенциального заказчика.

Сохранять цепкую хватку продавцу «крабу» удастся прежде всего за счет вопросов. «Крабы» задают примерно вдвое больше вопросов покупателю, чем другие специалисты по сбыту. Причем вопросов открытых, а не таких, на которые можно ответить «да» или «нет». Закрытые вопросы часто кажутся клиенту враждебными, демонстрирующими рыночную силу продавца, а открытые наоборот – как бы признают бизнес-мощность покупателя и призывают к взаимодействию и честному сотрудничеству.



Продавцы составляют себе для памяти специальные вопросники, которыми, впрочем, не часто удается воспользоваться в ходе беседы. Очень уж редко она протекает в точности по намеченному сценарию. Поэтому «краб» составляет перечни поводов для вопросов (пример приведен во врезке) и в соответствии с получившей в последнее время широкое распространение методикой СПИН Нила Рекхема разбивает на их на четыре типа:

С – ситуационные вопросы (проясняют ситуацию на рынке и явные потребности потенциального клиента);

П – проблемные вопросы (за явными потребностями следует рассмотреть скрытые проблемы,

страхи, тревоги, опасения и трудности покупающей стороны);

И – извлекающие вопросы (заставляют потребителя осознать серьезность как явных, так и скрытых проблем и признать обоснованность затрат на их решение);

Н – направляющие вопросы (подводят к тому, чтобы превратить потенциального покупателя в реального заказчика, поскольку он убеждается в том, что предлагаемое продавцом решение ситуации – единственно правильное).

Кроме того, «краб» фиксирует для себя вопросы, которые предположительно могут выявить скрытые проблемы, тревоги и опасения потребителя (во врезке они помечены «звездочками»).

Поводы для вопросов продавца, работающего по стратегии «краба»  
(«Клешни краба»)

Агентское вознаграждение	Дополнительное финансирование*	Конструкция
Адрес почтовый	Доставка*	Корпоративное расследование*
Адрес электронной почты	Жалюзи	Кофейная пауза
База данных	Замены*	Кредитные карты
Базисные условия поставки	Заказ	Кредитные письма
Банкет	Запчасти*	«Круглый стол»
Банк покупателя	Зачет	Купонная книжка
Банк продавца	Извинения*	Курс валюты платежа*
«Белый откат»*	Инспекция	Курс валюты сделки*
Бесплатные консультации	Инструктаж	Ликвидация ущерба
Бонус*	Инструкции	Лоббирование
Бизнес-тур	Исключение пункта*	Логотип
Биография	Испытания продукции*	Материалы
Благодарность*	Каналы связи	Меценатство
Бренд*	Каталог	Мода
Буклет	Качество*	Монтаж на месте*
Бэдж	Клубная карточка	Налоги*
Видеоматериалы	Книга замечаний и предложений	Новация
Визитка	Командировочные расходы	Образцы продукции
Выплаты*	Комиссионное вознаграждение*	Обучение персонала*
Выставка	Компенсации	Объем поставок
Гарантии*	Комплектация	Обязательства по выполнению
Гарантийное обслуживание*	Комплементарные товары	Оговорки
График поставок*	Компоновка	Опровержение
Делькредере (ручательство за третьих лиц)*	Компромат*	Опцион
Дисконтная карта	Конкуренты	Отзывы клиентов
Добавки		Отказы
Дополнительное соглашение		Отчет
		Очередные взносы



Падение ставок	Расчетный счет	Тара*
Памятки	Рейтинг	Тендер
Памятная дата	Реклама косвенная *	Тест-контроль
Перевод долга*	Реклама прямая	Техническая поддержка
Поздравление	Рекламации*	Технология
Показ товара в действии	Рекламная поддержка*	Товарообмен
Покупка	Рекомендации	Традиции
Постгарантийное обслуживание*	Ритуал	Транспортная схема
Почта	Руководство по эксплуатации	Тренинг
Пошаговые платежи	Связанная сделка	Упаковка*
Прайс-лист	Сертификация*	Установка
Предоплата*	Скандал*	Уступка права требования
Предостережение	Слоган	Утечка информации*
Представительство	Соболезнование	Финансовая поддержка
Прейскурант	Совместные акции	Форс-мажор
Премия-толчок*	Сопутствующий благотворитель-	Цена
Приветствие	ный проект	Ценовые обязательства
Пробные партии	Спецификации	Штрафные платежи
Пробные прогоны	Спонсорство	Экскурсия по предприятию
Провокация	Справка	Эксперимент
Профессиональный жаргон	Сроки кредитов	
Процентные ставки	Статья рекламная	
Проценты по кредиту*	Страховка*	
Разъяснения	Сумма сделки	

*\*Предполагаемые скрытые проблемы партнера.*

«Краб» **обрисовывает ситуацию уверенно и лаконично**. С явными потребностями клиента он также не церемонится. Того, возможно, несколько покоробит подобная прямолинейность торговца, но: «Во-первых, – подумает клиент, – что с него взять, а во-вторых, он ведь прав: нам действительно нужно закупить этот товар (или нам действительно нужна эта услуга)». Вообще говоря, «краб» ведет себя на этапе С-вопросов тактически вполне грамотно, не злоупотребляя ими. Маркетинговое правило «говори поменьше о себе, побольше – о клиенте» многих вводит в заблуждение, поскольку хорошо применимо в рекламе и весьма спорно при продажах. Большинство продавцов задают слишком много ситуационных вопросов, рассчитывая, что клиент станет с удовольствием рассказывать о себе, своем бизнесе и успехах своего предприятия для укрепления собственной позиции. Однако в наше динамичное время не все на это клюют и соглашаются выдавать продавцу ценную информацию.

Вот на этапе П-вопросов «крабы» разворачиваются вовсю, раскрывая свои клешни для крепкой

хватки. Здесь как раз и нужно сосредоточиться не на характеристиках своего товара, а на выгодах его приобретения покупателем. Поэтому «краб» заранее фиксирует в перечне своих «клешней» возможные «камни преткновения», которые удастся разрешить за счет некоторых особенностей предлагаемой сделки. И заранее (с использованием CRM-системы) прогнозирует **причины, по которым клиент может отказаться от сделки**.

Проблема «краба» часто кроется в том, что он преувеличивает свои возможности. Особенно на стадии И-вопросов. Они особенно неприятны для клиента, поскольку заставляют задуматься и говорить о дискомфортных вещах, которые могут произойти с предприятием-покупателем, **если проблема не будет решена**. По методике Нила Рекхема «крабы» намеренно «причиняют боль», от которой клиент может избавиться, заключив предлагаемую сделку. Тогда и боль от «мертвой хватки» продавца не так ощущается покупателем.

Офертная речь продавца или презентация-предложение на этапе Н-вопросов могут быть прекрасно построены, но они сами по себе не дости-



гают нужного результата, если не задается вопрос о покупке. И здесь «крабу» тоже нельзя пережарить. Все-таки он использует силу чаще, чем это требуется, угрожает, идет на конфронтацию, мстит за агрессию. Важно, чтобы направляющие вопросы, ответы и предложения оставляли у клиента впечатление от каждого очередного раунда переговоров как о позитивной, конструктивной и полезной для него бизнес-встрече. Правильная постановка Н-вопросов стимулирует самого потенциального покупателя говорить о выгодах, которые ему даст предлагаемая сделка. Данный интерактивный подход более эффективен с тактической точки зрения по сравнению с традиционным – когда ему придется выслушивать доводы от продавца и сразу же подвергать их сомнению. Поэтому отрицательный эффект «мертвой хватки» (ощущение давления и излишней напористости со стороны «краба») существенно снижается. Заказчик как бы сам себя убеждает в необходимости заключения предлагаемой сделки. Высший пилотаж тактики «краба» – заставить покупателя рассказать о вероятных горестях и бедах, которые могут наступить, **если проблема будет решена как-то иначе** (т.е. если покупатель попытается обойтись своими силами или выйти на другого поставщика). Идеальный случай – когда покупатель сам формулирует для себя предложение, выгодное «крабу». Но для этого продавцу приходится постараться и самому дать несколько наводящих формулировок (как разновидность Н-вопросов), в безупречности которых он уже уверен. Тут важно дождаться соответствующей паузы и запустить «Н-клешню» в действие.

#### Кейс «МаркИТ»

##### «Н-клешню»

Допустим, изготовитель планирует продвигнуть на рынок инновационный продукт, но его маркетеры понимают, что посредники с опаской встречают все новое.

– Да, – говорит потенциальный заказчик партии товара, – мы хотели бы заключить договор, но нас не все устраивает в...

Долгожданная пауза. Пока потенциальный покупатель подбирает слова, «краб» запускает свои наводящие клешню:

– В цене?

– Нет, цену мы обговорили.

– В качестве?

– Да и с качеством все ясно.

– Может быть, функциональность?

– Вот! Это уже теплее! Функций в этом бытовом приборе, казалось бы, предостаточно, но все же чего-то не хватает...

– А вы знаете, у нас есть новинка! Правда, мы разработали ее путем *риверс-инжиниринга*, но для нашего рынка – это совершенно новые функции.

И как раз тут выдается заранее спланированное решение по адаптации продукта именно под этого клиента. Устоять – невозможно!

#### ЭЛЕМЕНТЫ ПОЗИТИВА

Правильная постановка нужных вопросов важна на всех стадиях. Помимо попутно решаемых задач, связанных со сбором маркетинговой информации, основная цель – получить от покупателя положительный ответ на самый главный вопрос – о заключении сделки. Но подводить к этому следует постепенно и продлевать «крепкую хватку» за счет фраз, которые подталкивают покупателя к продолжению речи: «Ну да, ну да!», «Вот оно как! Очень интересно!», «Понимаю Вас...», «Ага, а они что?..», «О, это ж надо! Расскажите подробнее...»

Вопросы нацелены на то, чтобы уяснить и снять противоречия:

- в интересах;
- в убеждениях;
- в отношении к настоящему и будущему (как вариант – к ближайшему и отдаленному будущему);
- в прогнозах;
- в отношении к риску.

При формулировке вопросов и выслушивании ответов «крабы» соблюдают следующие правила:

1. Установить предел того, что можно говорить покупателю.
2. Избегать перескакивания к заключению.
3. Сконцентрироваться на том, что говорит потенциальный покупатель.
4. Сдерживать собственные эмоции и фиксировать любые эмоциональные проявления партнера.
5. Относиться без предубеждения к тому, что отвечает потенциальный покупатель на offerту.



6. Просить более подробных разъяснений, но не перебивать партнера. И радоваться, когда он перебивает Вас! Наверняка, покупатель выдаст сейчас важную информацию о своих скрытых тревогах и проблемах.
7. Вырабатывать отношение к тому, что встречно предлагает потенциальный покупатель, в процессе переговоров, а не заранее.
8. Делать паузы для уяснения ситуации.
9. Не стремиться тут же заполнить промежутки молчания. Держать паузу максимально долго!
10. Поддерживать зрительный контакт, но не смотреть слишком пристально.

При офертном предложении основные принципы «краба» – краткость, ясность и прямота, но, естественно, без грубостей и оскорблений. Ни в коем случае не скатываться «на личности»! Представитель покупающей стороны должен понимать, что на самом деле «краб» схватил «мертвой хваткой» не его лично, а возможность сотрудничества с его предприятием.

Важную роль играют сопровождающие жесты. Покупатель может закодировать свое сообщение, используя изоощренные убедительные аргументы. Однако, по мнению опытных переговорщиков, одна вещь неизменно свидетельствует об опасности и обмане – резкая перемена в движениях человека.

### Пять позитивных эффектов при «мертвой хватке»

#### 1. Улыбка

Это универсальный инструмент, который помогает снизить отрицательные впечатления от деловой напористости и сделать содержательную часть переговоров более открытой. Искренняя улыбка говорит: «Я ценю возможность заниматься бизнесом именно с Вами!»

#### 2. Внешний вид

Соответствующая случаю одежда, сияющая обильно, прическа, ухоженные ногти, аккуратная папка с документами показывают, что Вы уважаете самого себя и покупателя.

#### 3. Легкий наклон вперед

Это показывает интерес и внимание в собеседнику. Контакт глазами (но не в упор!) – на 2/3 времени. Не стоит постоянно сверлить клиента взглядом.

#### 4. Открытые жесты

Руки покупателя, сложенные на груди, скре-

щенные ноги могут служить знаком отсутствия интереса или сопротивления. Более открытые (но не суетливые!) жесты подадут сигнал о том, что клиент открыт для Ваших идей.

#### 5. Одобряющие кивки

Используйте всякую возможность, чтобы кивнуть головой. Любому человеку чувствует себя неудобно, если не замечает внимания к своим высказываниям. Дайте потенциальному покупателю знать, что Вы внимательно и одобрительно слушаете, посредством такого простого действия. Что Вы ответите на его встречное предложение – совсем другое дело.

Самым позитивным и эффективно работающим приемом является ослабление «мертвой хватки» на финальной стадии переговоров. «Краб» вдруг снимает свое самое спорное и тревожное для клиента предложение (иногда оно специально для этого и вводится), тот начинает «свободно дышать» и видит, что в остальном сделка вполне приемлема. Тут надо ловить момент и задавать главный финальный вопрос: «Так состоится покупка или нет?»

### Кейс «МаркИТ»

#### От хард-энд-хэви до диско

При обсуждении с потенциальным заказчиком радиоспота фоновой музыки один рекламист применял излюбленный прием. Сначала он включал варианты в брутальных стилях типа hard 'n' heavy или rap, после чего при переходе к менее экстремальной музыке (ослаблении «мертвой хватки») разговаривать с клиентом становилось очень просто – он легко соглашался и на rock 'n' roll, и на disco. Разговор по основному тексту сообщения проходил в таком же заданном темпе.

### ОШИБКИ «МЕРТВОЙ ХВАТКИ»

Если применить к «крабам» подход известного специалиста по бизнес-переговорам Игоря Вагина, то можно увидеть 4 типичные ошибки «мертвой хватки»:

1. Продавец-«краб» слишком рано приходит к тем или иным выводам по поводу покупателя. Нередко – еще до начала переговоров! Это очень опасно для создания рабочей обстановки и «командной



игры», особенно если он оценивает клиента отрицательно. Поиск взаимовыгодного решения требует нестандартного и даже креативного (творческого) подхода. Просто разделить яблоко на две половинки – легко, и большинство доброжелательных парламентариев именно так и поступают. Но если покупатель попробует предложить что-то новое, «краб», который знает все заранее, наверняка начнет придираться к его идеям. **Критика, построенная на стереотипах, препятствует креативу и воображению.** Потенциальный заказчик может попросту опасаться, что его посчитают человеком несерьезным, побоится выдать важную маркетинговую информацию и станет «держаться» за стандартное решение, одинаково невыгодное для обеих сторон.

2. Продавец-«краб» убежден, что если кто-то выигрывает, кто-то другой должен проигрывать. Но деятельность на рынке – не игра в карты. Если одним из лозунгов консервативного маркетинга долгое время была фраза «Когда у покупателя нет денег, нет и самого покупателя», то современный прогрессивный маркетинг говорит: **«Когда у покупателя нет денег, это не его проблема, а продавца».** Именно торговец должен предложить способы повышения платежеспособности партнера или выхода из ситуации, связанной с его временной неплатежеспособностью. Практика работы с клиентом

дает многочисленные варианты решения проблемы сбыта, выгодные как продавцу, так и покупателю: беспроцентные отсрочки и рассрочки платежа, коммерческие и потребительские кредиты, финансовый и операционный лизинг, рентинг и хайринг, компенсаторы и «связки», факторинг и форфейтинг, уступка права требования и перевод долга.

3. Продавец-«краб» считает, что может быть только одно лучшее решение ситуации. И, как правило, он видит только его («проигрыш & выигрыш») и другой, гораздо более худший для себя вариант («выигрыш & проигрыш»). Но, как было видно в статье в прошлом номере журнала, на самом деле вариантов гораздо больше. Как минимум девять. Если же дробить основной предмет торгов на четверти (0,25; 0,5; 0,75; 1,0), то вариантов исхода уже 16 (4х4), как это показано на рисунке 1, где рассматривается матрица выигрышей. Если – на 5 уровней, то 25 (см. рис. 2 – матрица выигрышей-проигрышей). Если на 10, то 100! Проработать большие количества вариантов помогает морфологический ящик. «Крабы» же считают наличие альтернативных идей бесполезным балластом, который только мешает прийти к тому самому «единственному и неповторимому» результату переговоров. Такой подход тоже заводит отношения с потенциальным клиентом в тупик.

		Уровни выигрыша продавца			
		4	3	2	1
Уровни выигрыша покупателя	4	4:4	4:3	4:2	4:1
	3	3:4	3:3	3:2	3:1
	2	2:4	2:3	2:2	2:1
	1	1:4	1:3	1:2	1:1

Рисунок 1. Матрица выигрышей при 4-уровневом подходе

		Уровни выигрыша-проигрыша продавца				
		2	1	0	-1	-2
Уровни выигрыша-проигрыша покупателя	2	2:2	2:1	2:0	2:-1	2:-2
	1	1:2	1:1	1:0	1:-1	1:-2
	0	0:2	0:1	0:0	0:-1	0:-2
	-1	-1:2	-1:1	-1:0	-1:-1	-1:-2
	-2	-2:2	-2:1	-2:0	-2:-1	-2:-2

Рисунок 2. Матрица выигрышей-проигрышей при 5-уровневом подходе



4. Продавец-«краб» часто если не говорит, то думает: «А это не мои проблемы!» И такая нацеленность на «победу», агрессивность, забота о собственных интересах импонирует руководству компании, которое снарядило переговорщика для «добивания» клиента. Но потом оно же выражает недовольство тем, что с лучшими клиентами разорваны отношения. Маркетер должен одновременно с преследованием собственных целей выполнять функции апологета, адвоката, защитника покупателя. Больше в компании это делать некому. А если партнер хоть чуть-чуть не чувствует Вашу заботу о нем, он уйдет к поставщику, который будет более внимателен и... сумеет ослабить «мертвую хватку» чуть раньше.

Часто ошибки совершаются на заключительных этапах переговоров, когда «краб» нарвался на «собаку» или «носорога» и клиенту удалось перехватить инициативу. Это означает, что несмотря на хитро выстроенную подводку к нужному решению, покупатель вдруг выдает нечто совершенно противоположное в качестве «окончательного варианта». Тогда «краб» применяет хотя бы один из следующих тактических ходов:

- 1) игнорирует его «окончательность» и продолжает говорить сам;
- 2) напоминает, что при таком исходе сохраняются многие риски (скрытые проблемы, тревоги, проблемы);
- 3) выдает еще пару-тройку вариантов из «морфологического ящика»;
- 4) меняет форму соглашения. «Ну, тогда это будет не договор комиссии, а договор поставки. Вернуть нереализованную часть партии товара назад Вы не сможете»;
- 5) проверяет потенциального заказчика, отклоняя предложения и начиная собираться;
- 6) повторяет вслух предложение покупателя, но сознательно меняет в его тексте некоторые позиции в свою пользу. «Я Вас правильно понял?..»

Ну и, конечно, финальное ослабление «мертвой хватки» и снятие своего самого спорного предложения, о которых уже говорилось выше, – это тоже эффективно работает против внезапного «бунта» покупателя.

### Кейс «МаркИТ»

#### Диагональная или угловая игра?

Довольно-таки эффективный тактический прием – пройтись с потенциальным покупателем по равновесной диагонали «морфологического ящика» (-2:-2; -1:-1; 0:0; 1:1; 2:2 – на рис. 6). Именно в таком порядке – от худшего варианта к наилучшему – движутся «лев» и «дельфин». Как Вы думаете, какой вариант соглашения с поставщиком выберет заказчик?

«Краб» же оставляет покупателю очень мало выбора, работая с ним лишь в левом нижнем углу «морфологического ящика» (варианты -2:2; -2:1; -1:2; -1:1 на рис. 6).

### ОТВЕТЫ НА НЕЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Рассмотрим конкретную ситуацию. Цель «краба» – расширить объем заказов рекламного агентства у постоянного клиента. И не просто расширить, а убедить его в целесообразности доминирования в бюджете услуг нового типа.

Заказчик попался шибко грамотный (назовем его «Умник»), да еще психолог по первому образованию. Но «краб» схватился за него цепкой хваткой и начал с того, что дал... выговориться. Разговор ведется, естественно, в неформальной обстановке без протокола.

### Кейс «МаркИТ»

#### ATL и BTL – легкий экстрим не повредит

Вначале «краб» задает несколько вопросов, которые вводят «Умника» в легкое замешательство. Типа: «В нашей базе данных Вы числитесь. А вот мы в Вашей? А в каком виде? А ведь в следующем году исполнится 5 лет нашему сотрудничеству!» С каждым вопросом «мертвая хватка» крепнет, и, чувствуя, что «клиент созрел», «краб» делает центральное предложение.

«Краб»: В нашем рейтинге Вы занимаете первые места среди постоянных клиентов, но это все по ATL-услугам, т.е. по прямой рекламе. Не пора ли нам подключить и BTL-услуги?



«Умник»: Странно, но я всегда считал, что ATL – это рекламные объекты, располагаемые выше уровня глаз, а BTL – ниже. Мы у Вас заказывали уже и те, и другие.

«Краб»: О, это выдает в Вас специалиста по психологии и мерчендайзингу. Там часто применяют такую расшифровку категорий ATL-BTL. И вы ее поддерживаете?

«Умник»: Теперь – нет. Хотя с моим первым образованием Вы угадали. И с точки зрения эффекта, производимого на потенциального потребителя, мы применяли психологический подход к расшифровке. ATL-эффект – воздействие на потенциального потребителя рекламными и мерчендайзными объектами, расположенными выше уровня глаз. Это обычно создает у него впечатление чего-то солидного, престижного, дорогостоящего, «чужого» и слегка недоступно-холодного. BTL-эффект – воздействие на потенциального потребителя рекламными и мерчендайзными объектами, расположенными ниже уровня глаз. Это обычно создает у него впечатление чего-то близкого, уютного, «своего», просящегося в руки, теплого и доступного. А потом, когда я проходил переподготовку по экономке, мне попалась Американская энциклопедия маркетинга, и я вычитал там иную расшифровку ATL-BTL-cost, где под «чертой» понималась так называемая «линия креатива».

**Продлевая хватку и давая возможность клиенту выговориться, продавец делает вид, что не слишком компетентен в таких тонкостях.**

«Краб»: Ну да, есть и такой подход, но он квалифицируется скорее как экономический, чем маркетинговый. Причем же здесь «линия креатива»?

«Умник»: А притом что ATL-cost – это расходы на креатив и «нетехнический персонал», т.е. на оплату авторского вознаграждения художникам, музыкантам, писателям и другим творцам, фрагменты произведений которых используются в рекламе, а также на оплату труда дизайнера, продюсера, сценариста, режиссера и состава исполнителей, занятых в производстве конкретной видео- или аудиорекламы. BTL-cost – расходы на производство рекламы и технический персонал, т.е. на оборудование, материалы, постановку и реализацию спецэф-

фектов, арендную плату, заработную плату менеджеров, рабочих и другие некреативные затраты, необходимые для съемки, записи или тиражирования рекламы, а также страховые, налоговые и опционные платежи, сопровождающие соответствующие виды работ.

«Краб»: Вот оно как! А Вы слышали о рекламном подходе к расшифровке ATL-BTL?

«Умник»: Это в связи с байкой про рекламиста, который составлял рекламный бюджет и провел «черту» в неподобающем месте? Типа ATL-перечень – стандартный набор услуг рекламного агентства или список промо-акций и мероприятий, предлагаемый его представителем на утверждение заказчику рекламной кампании. BTL-перечень – нестандартный набор услуг рекламного агентства, предлагаемый заказчику в эксклюзивном порядке, или набор мероприятий, который заказчик требует включить в рекламную кампанию дополнительно. Как говорится, выполнение работ в отсутствие заказчика – 1000 у.е., в присутствии заказчика – 5000 у.е., с помощью заказчика – 15 000 у.е.

«Краб» (со смехом): Это Вы намекаете, что мы могли бы увеличить сумму договора?

«Умник»: Ценю Ваше чувство юмора.

**Пауза, которую «краб» не спешит заполнять, хотя ему, конечно, есть что сказать. Пусть клиент выдает информацию.**

«Умник»: Но, если это не шутка, а в самом деле Вы рассчитываете на нашу помощь, то можно внести в пункт соглашения оговорку о «белом откате».

**Предложение об «откате» «краб» пропускает мимо ушей, поскольку он ему невыгоден. Вот если бы речь зашла об «откупе»... Но продавец фиксирует, что покупатель готов к такого рода платежам, причем на вполне законных основаниях.**

«Умник»: Так Вы предлагаете свою версию расшифровки?

«Краб»: Дело, разумеется, не в расшифровке.

«Умник» (кивая с пониманием): А в том, что Вы хотите предложить нам дополнительный спектр услуг.

**Высший пилотаж – клиент отвечает на вопрос, который «Краб» ему даже не задал, но к которому тактически подвел. Вот что значит умение держать паузу! Как говорится,**



**«заметьте, не я это предложил».** Теперь тактика «краба» меняется. Он начинает говорить немного больше, но все равно каждую реплику заканчивает открытым вопросом.

**«Краб»:** Да, в нашем понимании ATL-реклама – все виды прямой рекламы (на телевидении, на радио, в газетах, в журналах, на автономных и сетевых электронных носителях, рекламная печатная продукция, наружная и транзитная реклама, рекламные стенды, стойки и мини-щиты в местах продаж, «директ-мейл» и т.д.). BTL-реклама – все виды косвенной рекламы (презентации, демонстрации, дегустации, конкурсы, лотереи, рекламные игры, бесплатное распространение образцов, дисконтные программы, спонсорские и благотворительные проекты, серия проблемных статей в прессе, цикл популярных передач на телевидении или радио, конференции, деловые встречи и т.д.). Как Вы считаете, что эффективнее сегодня на рынке?

**«Умник»:** Чего греха таить, ATL-реклама в настоящее время малоэффективна, если учитывать большие бюджеты, которых она требует.

**«Краб»:** Согласитесь, что показ товара в действии производит на покупателя качественно иное впечатление. Да и менталитет нашей целевой аудитории продолжает оставаться таким, что...

**Сознательная пауза.** «Краб» как будто подыскивает слова, но на самом деле ждет помощи от заказчика.

**«Умник»:** ...что рекламные игры по-прежнему пользуются популярностью в народе.

**«Краб»:** Вот-вот! Насколько мы знаем, Вы начинаете новый проект, который можно было бы представить Вашим потребителям, используя именно BTL-средства. Есть ли у Вас какие-нибудь видеоматериалы по этому направлению, чтобы мы могли представить объем работы и возможный рекламный образ?

**«Умник»:** Насчет BTL-средств – мысль хорошая. И у нас как раз есть видеодемонстрация испытаний техники в действии.

**«Краб»:** Видеодемонстрация – это прекрасно. Но как в реальности прошли испытания продукции? Успешно?

**«Умник»:** В том-то и дело. Не все пока гладко. Есть одна небольшая недоработка...

**Вот она – скрытая тревога!**

**«Краб»:** Значит, ATL-средств должно быть по минимуму, чтобы не нарваться на нарушение Закона о рекламе. Кстати, Вы не боитесь утечки информации?

**«Умник»:** У нас на фирме есть специалисты по корпоративным расследованиям...

**«Краб»:** Понятно. А что если недоработку, о которой Вы говорите, превратить в достоинство?

**Начинается финальный дожим цепкой хватки, после которого последует ее резкое ослабление.**

**«Умник» (недоверчиво):** Ну, да, я знаю, Вы, рекламисты, любите такие приемчики.

**«Краб»:** Это как с «харлеем девидсоном». Помните его рекламный слоган? «Производит много шума, занимает много места в гараже, берет много топлива – мотоцикл для крутых парней!» Ваша ситуация, конечно, несколько иная. Часть проекта связана с выходом на рынок продукции корпоративного назначения, так? А что если в рамках BTL-услуги мы организуем конкурс на лучшее предложение со стороны специалистов по устранению этой недоработки.

**«Умник» (с понимающей улыбкой):** Спасение утопающих – дело рук самих утопающих?

**«Краб»:** Не совсем так...

**«Умник» (неуверенно):** Это же скандал! На уровне *c2c* начнутся пересуды...

**«Краб»:** В Вашей богатой биографии, наверняка, нередко были ситуации, когда небольшой грамотно спланированный скандалчик срабатывал на пользу известности компании. На шумихе и «сарафанном радио», кстати, отдельные BTL-акции и строятся. Но это только один из вариантов, самых brutальных, так сказать. Если Вы не согласны на такой экстрим, его можно пока не рассматривать...

Продавец несколько ослабляет хватку, и покупатель видит, что если не трогать (пока?) этот самый экстремальный вариант, в остальном предложение – вполне привлекательное.

Самое время переходить к оформлению договора или бланка заказа. Но это уже должен видеть продавец. И не упустить свой шанс!